

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Förberedelsen inför 40-talisternas pensionsavgångar
- En kvalitativ studie av tio organisationer**

Oscar Jaeger och Anders Skredsvik

Examensarbete 10p
Arbets- och organisationspsykologi
Programmet för personal- och
arbetslivsfrågor
Vårterminen 2005

Handledare: Bert Vennerholm

Förord

”Mängden tror att allt svårfattligt är djupsinnigt men så är det icke. Det svårfattligt är, det ofullgångna, oklara och ofta falska. Den högsta visdomen är enkel, klar och går rakt igenom skallen in i hjärtat.”

August Strindberg

Tack Bert.

Författarna

Göteborg den 1/6 2005

Innehållsförteckning

<i>Teoretisk referensram</i>	3
<i>Utbudet av arbetskraft</i>	3
<i>Historisk bakgrund till samhällets förändrade demografiska struktur</i>	5
<i>Historisk bakgrund till arbetslivets åldersfördelning</i>	6
<i>Demografins påverkan på arbetslivet</i>	7
<i>De demografiska förutsättningarna för den kommande generationsväxlingen</i> ..	7
<i>Generationsväxlingens effekter i samhället</i>	7
<i>Avgränsning</i>	8
<i>Tidigare forskning</i>	8
<i>Syfte</i>	9
Metod	9
<i>Respondenter</i>	9
<i>Instrument</i>	10
<i>Tillvägagångssätt</i>	11
Resultat	11
Diskussion	17
<i>Inledande kommentarer och förtydliganden</i>	17
<i>Organisationernas förberedelse</i>	18
<i>Astra Zeneca</i>	18
<i>Drottning Silvias Barn- och ungdomssjukhus</i>	19
<i>Företag X</i>	19
<i>Göteborgs kulturförvaltning</i>	19
<i>IF-skadeförsäkringar</i>	20
<i>Mölnbals kommun</i>	20
<i>Poståkeriet</i>	20
<i>Securitas Värde AB</i>	21
<i>Volvo 3P</i>	21
<i>Ågrenska</i>	21
<i>Sammanfattande synpunkter</i>	22
<i>Avslutande kommentarer</i>	23
<i>Möjliga felkällor</i>	23
<i>Förslag till vidare forskning</i>	23
Referenser	25
Bilaga 1	

Förberedelsen inför 40-talisternas pensionsavgångar - En kvalitativ studie av tio organisationer

Oscar Jaeger och Anders Skredsvik

Sammanfattning. Det talas om 40-talisterna som ett köttberg, vars pensionsavgångar befaras få allvarliga konsekvenser för arbetslivet och samhällsekonomin. Fyrtiotalisterna utgör 20 % av Sveriges totala arbetsföra befolkning, av dessa är det 782.259 som faktiskt förvärvsarbetar. Under perioden 2005-2014 uppnår 40-talisterna pensionsålder vilket får konsekvenser för arbetsmarknaden. Syftet med rapporten var att undersöka i vilken utsträckning förberedelse har skett inför 40-talisternas stundande pensionsavgångar inom tio organisationer. Datainsamlingen skedde genom öppna, halvstrukturerade intervjuer. Resultatet av undersökningen visar att alla organisationerna är medvetna om 40-talisterna som fenomen och de flesta har vidtagit någon form av förberedande åtgärder. De olika organisationerna förbereder sig på olika vis men tendensen är att förberedelserna inför 40-talisternas pensionsavgångar står i relation till deras förväntningar om effekterna av generationsväxlingen.

Fyrtiotalisterna är den grupp individer som i Sverige är födda på 1940 talet. Denna samling av människor anses vara annorlunda jämfört med andra åldersgrupper i samhället och detta har inte minst under de senaste åren blommat upp i samhällsdebatten. Inledningsvis redogörs i rapporten för vad som gör 40-talisterna så speciella samt var i sammanhanget denna undersökning hamnar.

Det talas om 40-talisterna som ett köttberg, en propp i befolkningen som när de lämnar arbetslivet samtidigt lämnar ett alltför stort tomrum efter sig. Just deras pensionsavgångar befaras få ödesdiga konsekvenser för arbetslivet och samhällsekonomin i stort. I debatten målas ibland problematiken med 40-talisternas utträde ur arbetslivet upp som något som endast kan liknas vid ett domedagsscenario för samhällsekonomin. Butiksdöd, arbetskraftsbrist, kompetensdränering och ökad försörjningsbörda är bara några av de mörka moln som tornar upp vid horisonten. (Jegers, 2001) Nedan följer ett resonemang kring vad det hela handlar om, hur den aktuella åldersgruppen är beskaffad, vilka konsekvenser som faktiskt kan, och inte kan förväntas, samt om samhällsdebatten ger en korrekt och nyanserad bild av problematiken.

Teoretisk referensram

Utbudet av arbetskraft. För att få en överblick på vad samhället står inför kan nämnas att av Sveriges totala befolkning, 2004-12-31, på 9.010.591 människor är 1.154.502 personer eller 13 % födda på 40-talet. Om den arbetsföra delen av befolkningen beräknas vara mellan 16-64 år befinner sig 5.736.320 människor i detta spannet. 40-talisterna utgör då 20 % av Sveriges totala arbetsföra befolkning. (www.scb.se, 2005-02-02)

Det faktiska arbetskraftsutbudet påverkas dock av mer än bara demografiska faktorer. Till exempel kan eller vill inte en stor del av den arbetsföra befolkningen arbeta, de kan stå utanför arbetskraften exempelvis på grund av studier eller sjukdom. Andra ingår i arbetskraften men är arbetslösa. Termen arbetskraftsutbud kan definieras på flera sätt, till exempel antalet individer i arbetskraften, eller uttryckt i antalet timmar som dessa individer arbetar. Talas det om antal individer i arbetskraften avses alltså den del av befolkningen som står till arbetsmarknadens förfogande och som antingen är sysselsatt eller arbetslös. Med arbetsför ålder avses vanligtvis den del av befolkningen som befinner sig mellan 16 – 64 år men eftersom förutsättningarna på arbetsmarknaden har förändrats och arbetskraftsdeltagandet bland de yngsta i arbetsför ålder har minskat har exempelvis regeringen formulerat vissa sysselsättningsmål som baseras på åldrarna 20 – 64 år. Internationellt sett räknas dessutom vanligen femtonåringar med i den arbetsföra åldern. Därvidlag används olika siffror i olika beräkningar och jämförelser kan ibland bli svåra att utföra. Sammantaget är den vanligast förekommande definitionen på arbetsför ålder 16 – 64 år och kommer därför även fortsättningsvis att användas i detta arbete. (SOU 2000:7, Bil.9, 2000)

Antal förvärvsarbetande, det vill säga sysselsatta, enligt befintlig EU-standard var år 2003 enligt den senast utförda beräkningen från statistiska centralbyrån 4.083.383 personer (www.scb.se, 2005-04-15). Av dessa sysselsatta är 782.259 40-talister, vilket motsvarar 19 % av Sveriges totala arbetsstyrka (www.scb.se, 2005-04-16).

En övergripande bild av 40-talisternas förhållande till befolkningen i olika perspektiv står att finna i diagram 1.

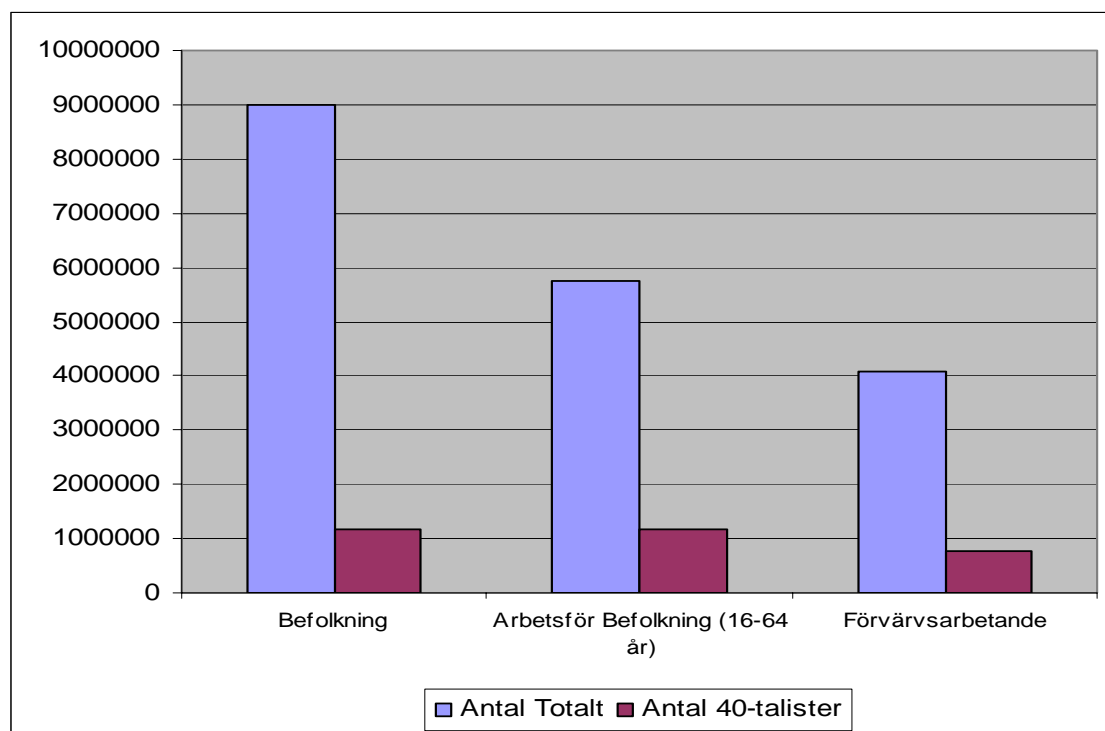


Diagram 1. 40-talisternas förhållande till befolkningen i olika perspektiv.

Den främsta anledningen till att 40-talisterna har kommit att få uppmärksamhet i sådan hög utsträckning är att aldrig förr har så många lämnat arbetskraften under så kort tid. Under hela 1900-talet har den del av befolkningen i Sverige mellan 16 – 64 år

ständigt vuxit men aktuella befolkningsprognoser pekar på att trenden kommer att vända. Fram till år 2008 förväntas gruppen fortsätta växa, därefter minskas det gradvis. Historiskt sett har Sverige inte upplevt en krympande arbetsför befolkning som varat längre än ett par år. (SOU 2000:7, Bil.9, 2000)

Eftersom samhället står inför något nytt och osäkert har många oroat sig för vilka konsekvenser detta kan komma att få för näringslivet och ekonomin i stort. Den rådande föreställningen i debatten är att det är en så stor del av den arbetsföra befolkningen som försvinner ur arbetslivet att vi står inför en stundande katastrof. Många av farhågorna och skräckscenarierna är dock överdrivna medan andra helt enkelt behandlar ett mer övergripande undersökningsområde än bara 40-talisterna, och kan ibland bäst beskrivas som en lek med siffror. Om det talas om mycket höga siffror när det gäller utträde av arbetsstyrkan omfattar oftast analysen en längre period än den för 40-talisterna aktuella perioden mellan 2005-2014, och inbegriper då även ofta en stor del av 50-talisterna. Vidare används olika åldersgrupper i olika undersökningar när den arbetsföra delen av befolkningen mäts, vilket försvårar jämförelser både undersökningar emellan samt över tid. Som exempel på hur resultatet kan påverkas av att olika variabler används i undersökningarna kan nämnas ett exempel där en femtonårsperiod tillämpas samt att förväntat antal förtidspensioneringar tas med i beräkningarna. Denna ekvation, med den tendens till förtidspensionering som syns dag, ger det något mer uppseendeväckande resultatet att hela 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan, det vill säga 1,6 miljoner individer, träder ut ur arbetslivet under de närmaste åren. (Broomé & Ohlsson, 2003)

Även om det är högst intressanta siffror, och inte heller felaktiga, är detta angreppssätt på åldersproblematiken i arbetslivet inte relevant i just detta arbete eftersom denna rapport endast behandlar 40-talisterna som åldersgrupp. Resonemanget visar dock på ett målande sätt vilka skillnader det faktiskt kan bli på siffrorna i statistiken beroende på vilka variabler som används. Beroende på vilket budskap som vill framföras i samhällsdebatten används därför olika siffror, även om det innebär en något snedvriden bild av just 40-talistproblematiken.

Vad som heller inte framgår tydligt i samhällsdebatten är att samtidigt som rekordmånga lämnar arbetslivet träder ny, yngre arbetskraft in i arbetslivet och att denna grupp faktiskt till antal är ännu större än 40-talisterna. Detta är möjligt på grund av det under 80-talets senare hälft och 90-talets första hälft föddes ännu fler barn än under 40-talet. (Wetterberg, 2000) Under de närmaste åren förväntas det totala antalet individer i arbetsför ålder fortsätta att öka men problemet är att det är de äldsta och de yngsta grupperna som växer medan antalet personer i åldrarna 25 – 55 år minskar. Det är denna grupp som står för det mesta av förvärvsarbetandet i Sverige. År 2008 väntas befolkningen mellan 16 – 64 år ha vuxit med cirka 180.000 individer medan populationen mellan 25 – 55 år faktiskt kommer att minska med dryga 230.000 individer. Detta innebär att förvärvsarbetandet faktiskt minskar, trots att antalet personer i arbetsför ålder ökar! (SOU 2000:7, Bil.9, 2000)

Historisk bakgrund till samhällets förändrade demografiska struktur. Vid förra sekelskiftet hade den svenska befolkningen en åldersstruktur som var av klassisk pyramidform. Detta innebär många barn och få äldre. År 1900 fanns det sex gånger så många barn i åldrarna 0–14 år som äldre över 65 år. Sedan dess har den svenska åldersstrukturen genomgått en fundamental förändring. Nygren och Person (2000) menar att det är utan tvekan en av de allra viktigaste sociala och ekonomiska förändringsprocesser som förekommit i Sveriges historia. Åldersstrukturens

omvälvande förändring i Sverige har inneburit genomgripande följder för hela ekonomins funktionssätt och har också varit den grundläggande orsaken till välfärdsstatens framväxt. 100 år senare har den pyramidliknande åldersstrukturen förändrats, med betydligt fler äldre samtidigt som det finns färre barn, vilket illustreras i diagram 2. Detta beror bland annat på att nativiteten i Sverige har minskat samtidigt som levnadslängden i viss utsträckning har ökat. Barnafödandet har dock inte bara gått ner utan fluktuerat relativt kraftigt under 1900-talet. Vid seklets början föddes många barn, dessutom noterades ett par kraftiga uppgångar under 40-talet, 60-talet samt 80-talet. (Nygren & Person, 2000)

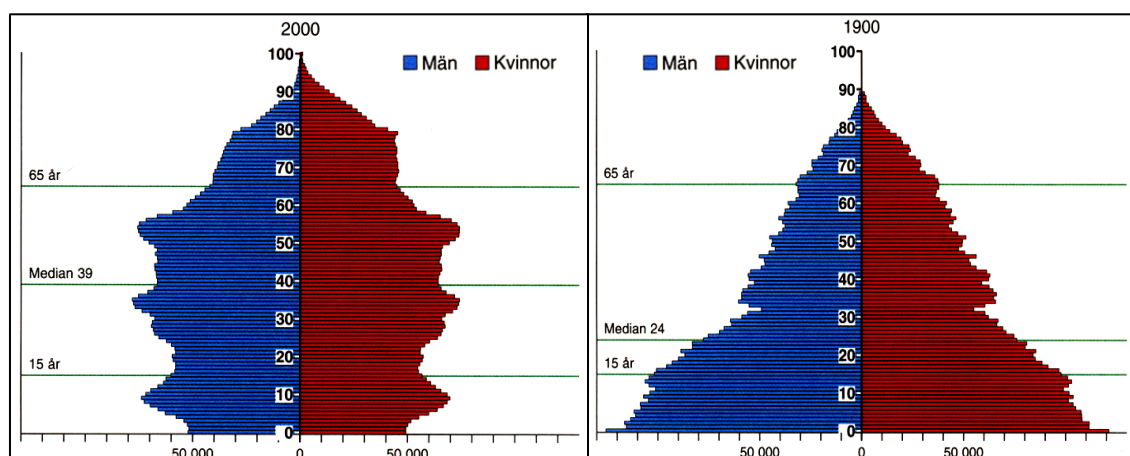


Diagram 2. Befolkningsstruktur år 2000 och 1900 (Broomé & Ohlsson, 2003, s.58.)

Historisk bakgrund till arbetslivets åldersfördelning. Den offentliga förvaltningen expanderades stort under 1970-talet. Expansionen möjliggjordes framförallt av att de välutbildade 40-talisterna kom ut på arbetsmarknaden. Konjunkturläget i samband med oljekriserna under 70-talets andra hälft intensifierade expansionen ytterligare. Broomé och Ohlsson (2003) hävdar vidare att utbyggnaden av den offentliga förvaltningen var ett sätt att undvika en arbetslöshetskris bland den stora generationen 40-talister. Tillväxten kulminerade i början av 80-talet och den offentliga förvaltningen antog då den form som den kom att ha ända fram till 90-talets hårda rationaliseringar. Därav den stora anhopningen 40-talister inom den offentliga förvaltningen. Samma fenomen står att finna inom gymnasieskolan. Under i stort sett hela 80- och 90-talet minskade elevkullarna vilket i sin tur var en följd av de låga nativitetstalen, med några få avvikelser, från 1966-1983. Detta kom att påverka rekryteringen av lärare under nästan två decennier. I gymnasieskolan handlar det alltså inte om en massiv rekrytering av 40-talister utan helt sonika färre rekryteringar ur övriga ålderskategorier. Verkstadsindustri, grafisk industri och byggsektorn expanderade även de stort från mitten av 60-talet till mitten av 70-talet. Inom byggnäringen var det framförallt miljonprojekten som bidrog till den hastiga tillväxten. Detta skedde lagom till 40-talisternas intåg på arbetsmarknaden. Perioden efter oljekriserna på 70-talet, fram till mitten av 90-talet, präglades med några få undantag av en betydligt lägre tillväxt inom nämnda sektorer, men framförallt inom byggnadssektorn. Detta ledde även här, precis som inom gymnasieskolan, till en minskad nyrekrytering och således finns det en anhopning av 40-talister även här. (Broomé & Ohlsson, 2003)

Demografins påverkan på arbetslivet. Demografiska förändringar påverkar naturligtvis arbetsmarknaden. Utöver det faktum att försörjningsbördan ökar på dem som arbetar om antalet personer som arbetar blir mindre, finns andra intressanta iakttagelser att göra. Tillgången på arbetskraft har två dimensioner, dels den kvantitativa tillgången, det vill säga hur många människor som är tillgängliga för arbetslivet och dels den kvalitativa tillgången, vilket framförallt avser utbildnings- och kunskapsnivån på den arbetskraft som är tillgänglig. Som exempel på hur kvantitativ och kvalitativ arbetskraft förhåller sig till varandra kan nämnas att om arbetslivet har hög grad av utträde kombinerat även med hög grad av inträde, vilket är en situation samhället ställs inför i den närmast följande framtiden, kommer äldres kunskap och kompetens bli en knapp och därmed en högst eftertraktad resurs. Detta kan förklaras utifrån det faktum att oerfaren arbetskraft måste läras upp av någon som redan behärskar arbetet. Det går således inte bara att byta ut arbetskraft rakt av utan att det får konsekvenser. Synen på äldre arbetskraft i arbetslivet påverkar dessutom när pensionsavgångarna faktiskt sker. Om de äldre behövs och värdesätts följer att företagen i större utsträckning strävar efter att behålla dem i organisationen så länge som möjligt. (SOU 2004:19, 2004)

De demografiska förutsättningarna för den kommande generationsväxlingen. Arbetsmarknaden kommer i synnerhet under perioden 2005-2014 drabbas av det största utflödet av arbetskraft. Det är då 40-talisterna går i pension. Mätt i antal 65-åringar blir detta 1,15 miljoner individer och detta kan jämföras med perioden 1991-2000 då utflödet av arbetskraft endast var 0,8 miljoner mätt i antalet 65-åringar. Det innebär att samhället står inför en 40 procentig ökning av antalet pensionsavgångar mätt i antalet 65-åringar om perioden 1991-2000 jämförs med perioden 2005-2014. Men även inflödet av arbetskraft ökar kraftigt under perioden 2005-2014 tack vare det stora antalet unga människor som träder in i arbetskraften. Inflödet till det antal personer som ingår i den arbetsföra delen av befolkningen beräknas till 1,2 miljoner individer, det vill säga 50.000 fler än utflödet. Såväl inflödet som utflödet är emellertid inte baserat på antaganden som rör konjunkturons utveckling och avtal om förtidspensionering etcetera. Hur många som faktiskt förvärvsarbetar beror bland annat på hur många som väljer att studera samt hur arbetsmarknaden ser ut. Hur många som på motsvarande sätt faktiskt försvinner ut ur arbetslivet beror på vilka möjligheter som ges att arbeta vidare efter sedvanlig pensionsålder samt att få gå i pension tidigare. (Broomé & Ohlsson, 2003)

Rent demografiskt kan Sverige faktiskt sägas ha ett gynnsamt läge jämfört med andra I-länder, där även den arbetsföra delen av befolkningen minskar under de närmaste 10 åren och inte bara ändras i sin sammansättning. Domedagsprofetierna som ibland beskrivs i samhällsdebatten om att Sverige står inför en minskande arbetsstyrka är således något överdrivna och ibland rent felaktigt beskrivna. Detta innebär dock inte att det inte finns någon problembild att tala om vad gäller 40-talisternas utträde ur arbetslivet, den är bara inte, i huvudsak, kvantitativ till sin karaktär. (Lindh & Malmberg, 2000)

Generationsväxlingens effekter i samhället. Det som är intressant med problembilden kring 40-talisterna är egentligen inte att generationsväxlingen medför en kvantitativ förändring utan en kvalitativ sådan. Vad det hela handlar om är att en mycket stor del av arbetsstyrkan, den del som står för erfarenhet, insikt, kunskap och vetande, försvinner ur arbetslivet och med detta finns risken att de tar kompetensen med sig när de går. (Riksförsäkringsverket, 2002)

Hela det svenska näringslivet kommer att på något sätt påverkas av generationsväxlingen, men olika sektorer kommer att drabbas olika hårt beroende på vilken åldersstruktur sektorerna och branscherna för närvarande har. Även om en organisation inte har så stor andel 40-talister innebär detta för den skull inte att inga problem uppstår i samband med pensionsavgångarna. Om arbetsmarknaden ses i ett mer holistiskt perspektiv så orsakar 40-talisternas pensionsavgångar en ökad efterfrågan och därmed även konkurrens om arbetskraften. Detta kan benämnas som en indirekt 40-talistproblematik. (Nygren & Person, 2000)

Inom den offentliga sektorn är 40-talisterna överrepresenterade vilket oundvikligen resulterar i att denna sektor kommer att beröras i större utsträckning av generationsskiftet än andra områden i samhället. Exempelvis var år 2000 34 % av alla anställda i offentlig sektor över 50 år, motsvarande siffra i det övriga näringslivet var då 28 %. Under perioden 2005-2014 är det fråga om nära 400.000 individer som ska pensioneras inom den offentliga sektorn. Av dessa är det till exempel nära hälften av de 100.000 sjuksköterskor, som för närvarande förvärvsarbetar, som kommer att gå i pension. (Westerberg, 2000) I sammanhanget kan dessutom nämnas att den offentliga sektorn hamnar i en synnerligen speciell situation eftersom de står både inför ett kraftigt arbetskraftsutträde samtidigt som den del av befolkningen som i störst utsträckning utnyttjar vården ökar (Nordén & Olsson, 2000).

Avgränsning. 40-talistproblematiken är djuplodande och kan alltså inte begränsas till att framställas som ett rent kvantitativt, demografiskt problem. 40-talisterna kan betraktas som ett samhällsfenomen och att på ett tillfredsställande sätt redogöra heltäckande för ett sådant stort ämnesområde skulle falla utanför ramen för detta arbete. Vad som däremot går att undersöka, och vad författarna också har valt att undersöka i uppsatsen, är inställningen till och förberedelsen inför de stundande pensionsavgångarna. Det är av intresse att se om 40-talistproblematiken är en fråga som gäcker personalansvariga på de studerade företagen eller om de helt sonika ämnar rida ut stormen utan förberedande åtgärder. Kanske ser de inte ens frågan som något annat än en storm i ett vattenglas och att behov av förberedelser inte föreligger.

Tidigare forskning

I stort sett alla rapporter, utredningar och böcker skrivna om ämnet 40-talister använder i någon form demografiska data om befolkningen. Därför är i synnerhet statistiska centralbyråns kontinuerliga uppdateringar relevanta och kanske den enskilt viktigaste informationskällan rörande ämnesområdet ifråga. Den litteratur som finns tillgänglig kring ämnet är nästan uteslutande rapporter och utredningar som är skrivna på uppdrag av myndigheter och departement. Statens offentliga utredningar (SOU) behandlar 40-talisterna framförallt i långtidsutredningarna. Långtidsutredningarnas syfte är att fungera som underlag för svensk ekonomisk politik och väljer de ämnen som anses mest relevanta för en långsiktig utveckling. 40-talistproblematiken kvalificerar sig således till att vara en avgörande faktor i Sveriges långsiktiga ekonomiska utveckling. Särskilt år 2000 analyseras arbetsmarknaden och en åldrande befolknings konsekvenser för svensk ekonomi i statens offentliga utredningar, vilket gör långtidsutredningen 1999/2000 till den av långtidsutredningarna för uppsatsen mest relevanta. (SOU 2000:7, 2000)

Andra intressenter för 40-talisternas effekter i samhället är exempelvis riksrevisionsverket, riks försäkringsverket, finansdepartementet, fackförbunden samt övriga föreningar som till exempel pensionsforum. Alla har de bidragit till forskningen på området. I övrigt analyseras ämnet runtom på landets universitet och högskolor i såväl kurslitteratur som på föreläsningar, om än i mindre utsträckning. Alla insatser bidrar dock till att öka förståelsen och medvetenheten om generationsväxlingsproblematiken och att sprida kunskapen vidare, vilket i sin tur är en förutsättning för att proaktiva åtgärder ska kunna sättas in rätt tid på rätt plats.

Syfte

Syftet med denna rapport var att undersöka i vilken utsträckning förberedelse har skett inom de valda organisationerna inför 40-talisternas stundande pensionsavgångar.

Metod

Metoden valdes utifrån premissen att på ett kvalitativt sätt undersöka ett så brett spektra av företag som möjligt. Såväl olika sektorer som olika branscher valdes därför för att uppnå detta breda perspektiv på 40-talistproblematiken. De studerade företagen var verksamma inom bank- och finanssektorn, försäkringsbranschen, fordonsindustrin, kommunal förvaltning, läkemedelsbranschen, vård omsorg och habilitering, transport samt värdehantering. En kvalitativ ansats användes i undersökningen och antalet företag såväl som intervjupersoner valdes till tio stycken, framförallt utifrån undersökningens syfte men även utifrån de begränsningar i tid och utrymme som en uppsats i denna storleksordning medför. Metoden valdes för att på ett tillfredsställande vis presentera en ögonblicksbild av förberedelsen inför 40-talisternas pensionsavgångar på de valda företagen. Rapporten gjorde således inte anspråk på att ge en bild av 40-talistproblematiken i sin helhet, ej heller på att ge generaliserbara resultat. Studien var explorativ och deskriptiv till sin karaktär.

Respondenter

Respondenterna i denna undersökning var, som följer i alfabetisk ordning: Curt Bengtson, sourcing and employer branding manager på Astra Zeneca, Lennart Berglöv, personalchef på IF-skadeförsäkringar, Agneta Haglund, human resource manager på Volvo 3P, Peter Eckerström, personalchef på Securitas Värde AB, Carina Klingberg-Malmer, personalsekreterare på Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus, Jan-Åke Ljung, personalchef på Poståkeriet region väst, Tatjana Marin Kartal, personalchef på Göteborgs kulturförvaltning, Ronny Sjölund, förvaltningschef på personalkontoret på Mölndals kommun samt Gunilla Stenholm, verksamhetschef på Ågrenska. Det tionde och sista företaget önskade att förbli anonymt och kommer fortsättningsvis att i rapporten refereras till som Företag X.

De intervjuade hade således alla någon form av personalansvarig funktion på de företag de tillhörde, vilket var ett kriterium vid urvalet. Utöver önskan om en bredd på

olika branscher och sektorer har inga andra faktorer såsom ålder, kön, etnicitet eller utbildning vare sig dokumenterats eller påverkat urvalet av respondenter.

Instrument

Den apparatur som nyttjades i studien var, där det ansågs vara nödvändigt, diktafon. Utöver detta användes till studien en intervjuguide (Bilaga 1). Eftersom det krävs kunskap om ett fenomen för att kunna ställa relevanta frågor föregicks intervjuguidens utformning av teoretiska studier om ämnet i fråga. Efter att studiens syfte klargjorts formulerades intervjufrågorna för att kunna ge en bild av organisationens förberedelse inför 40-talisternas pensionsavgångar. Frågorna utformades med syfte att få en detaljerad och nyanserad uppfattning om förberedelsen inför 40-talisternas pensionsavgångar i organisationerna. För att uppnå detta ansåg författarna dessutom att en övergripande bild av 40-talistsituationen krävdes, vilket även togs i beaktande vid utformandet av intervjufrågorna. Intervjuguiden i sin slutgiltiga form innehöll åtta huvudfrågor samt sex delfrågor. Nedan följer en redogörelse för huvudfrågorna och dess relevans i sammanhanget.

Hur många anställda har FÖRETAGET? Hur många av FÖRETAGETS anställda är 40-talister, det vill säga är födda från och med 1940 till och med 1949? Frågan var relevant för att kunna avgöra hur stor andel av de anställda i organisationen som är 40-talister och på så sätt kunna bedöma framtidsutsikterna för organisationen.

Vad har de som går i pension för befattningar? Är någon kategori dominerande? Tjänstemän, arbetare, chefer etcetera? Med frågan gavs möjligheten att identifiera befintliga riskområden och att få reda på om vissa yrkeskategorier var särskilt drabbade.

Hur förbereder ni er på FÖRETAGET inför den kommande generationsväxlingen? Finns det strategier och generationsväxlingsprogram? (Är det någon som har tänkt på detta, och i så fall hur?) En specifik fråga som stod i direkt korrelation till uppsatsens syfte.

Vilka är de största svårigheter ni tror kan uppstå i samband med pensionsavgångarna? Med denna fråga gavs respondenten en möjlighet att reflektera över organisationens omgivning, förutsättningar och tankar inför framtiden, för att författarna på så sätt skulle kunna identifiera vilka svårigheter just den aktuella organisationen stod inför.

Hur ämnar ni bevara den befintliga kompetensen på FÖRETAGET? Frågan syftade till att undersöka pensionsavgångarnas konsekvenser för organisationens kunskap och kompetens, vilket är av vikt vid planering av förberedande åtgärder, exempelvis kunskapsöverföringsprojekt.

Vilka kostnader beräknar ni att generationsväxlingen kommer att medföra? (Till exempel nyrekryteringar, produktionsbortfall, ökad arbetsbelastning vilket kan medföra ökad sjukskrivning etcetera.) Författarna menade att de ekonomiska förutsättningarna är ytterst relevanta att tala om i sammanhanget, ty har organisationen en redan ansträngd ekonomi är det ofta svårt att få till stånd förebyggande åtgärder. Finns ekonomiska kalkyler och beräkningar som kan påvisa besparingsmöjligheter i åtgärderna kan dess införande kanske underlättas.

Räknar ni med att det kommer finnas tillräckligt med arbetskraft att tillgodose de behov som kan tänkas uppstå i FÖRETAGET i och med pensionsavgångarna? Kan arbetsmarknaden möta den efterfrågan som uppstår? Frågan avsåg belysa att 40-

talistproblematiken är lika mycket ett problem om att få tag i ny arbetskraft som ett problem om att bli av med gammal.

Ser ni några fördelar för er organisation med de förestående pensionsavgångarna?(Exempelvis yngre arbetskraft, flexibilitet etcetera?) För att en nyanserad bild av 40-talistavgångarna skulle erhållas krävs att både problem och möjligheter diskuteras.

Tillvägagångssätt

Data samlades in genom öppna, halvstrukturerade intervjuer. Fördelen med att ha en halvstrukturerad intervju var att samtidigt som relevanta frågor med all säkerhet fanns med i intervjun, gavs på samma gång möjligheten att förändra frågornas form och ordningsföljd om så krävdes för att följa upp respondentens svar och få till stånd intressanta diskussioner. Intervjudeltagarna kontaktades via telefon eller per e-post där uppsatsens mål och syfte beskrevs samtidigt som intervjuens förväntade tillvägagångssätt framställdes. I de fall e-post skickades bifogades även intervjuguiden. Därefter fick de tilltänkta respondenterna möjlighet att ta ställning till huruvida de ville delta i undersökningen eller inte. Förberedelser och utförande av intervjuerna tog cirka fyra veckor i anspråk. Närvarande vid intervjuerna var båda författarna och respondenten. I de fall telefonintervjuer genomfördes var dock endast en av författarna närvarande. Innan intervjun påbörjades beskrevs det tänkta förfarandet, att det rörde sig om en halvstrukturerad intervju och om de hade några frågor var de välkomna att ställa dessa närhelst de ville. Intervjun tog drygt en timme att genomföra i samtliga fall. Efter varje utförd intervju sammanställdes svaren både med hjälp av inspelat material och med anteckningar. Själva utskriften av intervjun, det vill säga omvandlingen från muntlig till skriftlig form, blev en fråga om tolkning av författarna. Enligt Kvale (1997) finns ingen sann, objektiv omvandling från muntlig till skriftlig form. Arbetssättet vid utskriften utgick helt enkelt från frågeställningen; Hur ser den utskrift ut som bäst lämpar sig för mitt forskningssyfte? (Kvale, 1997). Denna utskrift blev sedan själva underlaget för redovisningen av resultatet i studien. Sammanställningen av intervju svaren i resultatet utgick från intervjuguiden, fråga för fråga, där respondenternas svar redovisades. Målsättningen och utgångspunkten i resultatredovisningens sammanställning var att i så exakt form som möjligt återge respondenternas respektive svar men i de fall respondenterna förde analoga resonemang redovisades dessa på ett mer övergripande och överskådligt sätt. Efter resultatets sammanställning följde diskussion utifrån såväl resultat som teori, med tolkningar, personliga reflektioner och resonemang, som anknöt till rapportens syfte.

Resultat

Hur många anställda har FÖRETAGET? Hur många av FÖRETAGETS anställda är 40-talister, det vill säga är födda från och med 1940 till och med 1949?

Företagen som studerades hade allt ifrån 60 till 13.000 anställda. Den organisation som uppvisade högsta procentuella andel 40-talister fanns att finna inom den offentliga sektorn, närmare bestämt Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus, där andelen var

33 %. Procentuellt sett uppvisade Securitas Värde AB först 40-talister med nio procent. Sammantaget uppvisade de studerade organisationerna en personalstyrka med ett snittvärde på 20 % 40-talister. Samtliga undersökta organisationers procentandel 40-talister redovisas i diagram 3.

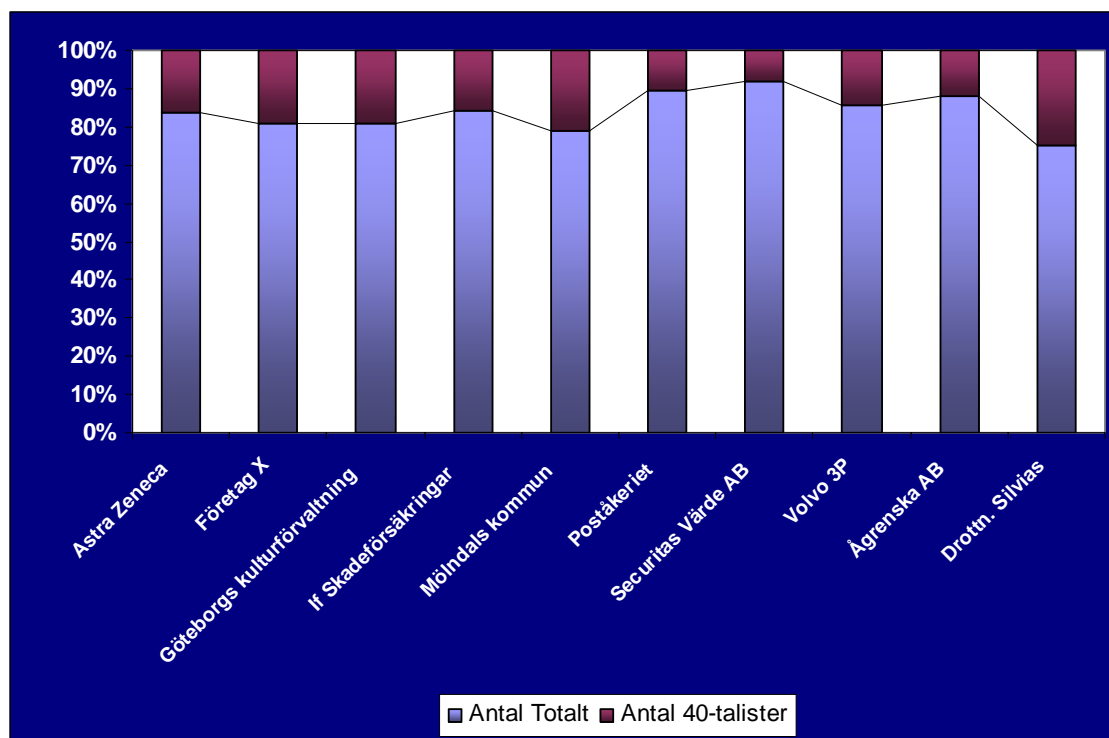


Diagram 3. Procentandelen 40-talister i de studerade organisationerna.

Hur många beräknas gå i pension under perioden 2005-2014?

Samtliga av organisationerna som deltog i undersökningen räknade med att i stort sett alla födda mellan 1940 och 1949 har gått i pension år 2014. Men på grund av exempelvis personalomsättning, avtals- och förtidspensioner ansågs det mer eller mindre omöjligt att exakt kunna predicera hur många anställda som går i pension under den aktuella perioden. Vid prognoser och beräkningar används dock som schablon, som ett minimum, det sammanlagda antalet 40-talister i organisationen.

Hur många beräknas gå i pension tidigare respektive senare än vid 65 års ålder? Finns det möjlighet att arbeta efter sedvanlig pensionsålder?

Även här uttryckte alla de intervjuade att de upplevde svårigheter att approximera hur många som kunde tänkas gå tidigare respektive senare än vid sedvanlig pensionsålder. Tre av företagen, Poståkeriet, Företaget X och IF-skadeförsäkringar, kunde åtminstone presentera siffror på hur många anställda som har möjlighet att avtalspensioneras från och med 60 år. På Poståkeriet hade 50 av de 71 40-talisterna denna möjlighet medan på både Företag X och IF-skadeförsäkringar kunde alla 40-talister i organisationen utnyttja avtalspension. Dock påpekade respondenten Jan-Åke Ljung på Poståkeriet att bara för att möjligheten finns innebär det inte att denna utnyttjas. Inom dessa företag finns alltså

en potentiell förskjutning av pensionerna på fem år. De utförda intervjuerna visade att det var vanligare att utnyttja avtalspension på IF-skadeförsäkringar och på Företag X än på Poståkeriet. På de studerade företagen inom fordons- och läkemedelsindustrin fanns möjligheten för höga chefer att gå i så kallad avgångspension, denna förmån var dock relativt få förunnad. Inom alla organisationer utom en, Securitas Värde AB, fanns möjligheten att arbeta efter uppnådd pensionsålder. Hos Securitas Värde AB stod det skrivet i deras avtal med Transportarbetarförbundet att det är önskvärt att anställda går i pension senast vid 65 år. Emellertid menade respondenterna i de övriga organisationerna att det är relativt få som faktiskt väljer att utnyttja möjligheten att arbeta längre.

Finns det möjlighet att rationalisera bort några tjänster i samband med pensionsavgångarna? Kräver alla avgångar nyrekryteringar?

Av de studerade företagen uppgav IF-skadeförsäkringar, Företag X, Göteborgs kulturförvaltning samt Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus att det var möjligt att rationalisera bort tjänster i samband med pensionsavgångarna. De övriga organisationerna ansågs vara så slimmade och strömlinjeformade som möjligt, mycket tack vare senare års rationaliseringar och besparingar, och varje avgång kräver idag en nyrekrytering. Även om möjligheterna till rationalisering på IF-skadeförsäkringar förvisso inte var så stora hävdade Lennart Berglöf att varje pensionsavgång ändå följs av en mycket noggrann analys rörande behovet av nyanställning. Ett liknande scenario kunde återfinnas hos Företag X. På Göteborgs kulturförvaltning, framförallt på Stadsbiblioteket, har den tekniska utvecklingen under det senaste decenniet bidragit till en ofrivillig övertalighet bland personalen. Därför sker väldigt få nyrekryteringar vid pensionsavgångar, den lediga tjänsten delas istället upp och fördelas på de övriga anställda på Stadsbiblioteket. På Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus förväntades helt enkelt att vissa tjänster försvinner vid pensionsavgångarna och inte kommer att kräva nyrekryteringar, detta eftersom kraven på vård och utbildning ständigt förändras.

Vad har de som går i pension för befattningar? Är någon kategori dominerande? Tjänstemän, arbetare, chefer, etcetera?

Med tjänstemän avsågs i sammanhanget anställda tillhörande ett tjänstemannaförbund (eller skulle tillhöra) och på motsvarande vis avsågs med arbetare anställda tillhörande ett arbetarförbund.

På Astra Zeneca, Företag X, Göteborgs kulturförvaltning, IF-skadeförsäkringar, samt på Ågrenska hade de en dominerande andel av tjänstemän i gruppen 40-talister. På Poståkeriet, Securitas Värde AB samt Volvo 3P dominerades de istället av arbetare. På Mölndals kommun och Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus kunde ingen särskild kategori sägas vara dominerande.

Hur förbereder ni er på FÖRETAGET inför den kommande generationsväxlingen? Finns det strategier och generationsväxlingsprogram? (Är det någon som har tänkt på detta, och i så fall hur?)

Inte på någon av de undersökta organisationerna förekom det egentligen ett officiellt generationsväxlingsprogram som var specifikt inriktat mot eller upprättat inför de stundande 40-talistavgångarna. Detta betyder emellertid inte att det inte fanns medvetenhet om eller förberedelse inför de kommande pensionsavgångarna. I alla utom ett av företagen gick det att identifiera åtminstone någon form av aktivitet eller rutin som får ett liknande resultat som ett generationsväxlingsprogram skulle syfta till. Det handlar alltså om att företagen redan idag har goda rutiner för hantering av personalomsättning och pensionsavgångar, inte att de aktivt har infört nya program eller strategier för att hantera just den utträdande kullen av 40-talister.

Som exempel på olika rutiner som organisationerna uppvisade kan nämnas att på IF skadeförsäkringar och Företag X arbetas det med seniorpolitik och strategisk ersättningsplanering. Mölndals kommun har sedan 13 år tillbaka varit medvetna om 40-talistproblematiken och arbetat aktivt med personalplanering och ersättningsplanering. Även på Volvo 3P arbetas det aktivt med ersättningsplanering men de har även ett program som kallas "presidence review" vilket är ett verktyg för försörjning och bevarande av kompetens inom specialist- och chefsfunktioner. På Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus startades förra året ett projekt som kallas "50 + projektet" med syftet att dels minska sjukfrånvaron bland äldre samt att behålla äldre arbetskraft i organisationen fram till sedvanlig pensionsålder, det vill säga minska förtidspensioneringarna. Projektet inbegriper även ett mentorskap med förändrade arbetsuppgifter för äldre arbetskraft.

Astra Zeneca ansåg dock inte att det fanns något behov av några nya strategier eller program för att hantera de kommande pensionsavgångarna utan att detta är en företeelse som kommer att hanteras på ett tillfredsställande vis inom ramen för Astra Zenecas naturliga verksamhet. Curt Bengtson menade vidare att de på Astra Zeneca har en human personalpolitik och arbetar aktivt med sin image som attraktiv arbetsgivare. Förhoppningen är att detta under tider med minskat arbetskraftsutbud och ökad konkurrens bland arbetsgivarna medför att organisationens behov av kompetens ändå kan tillgodoses. Övriga problem ämnar helt enkelt hanteras när och om de uppstår.

På Poståkeriet bekymrade de sig om 40-talisterna och var medvetna om den potentiella problematiken men redan idag har de problem med rekrytering och försöker hantera dilemmat. Återigen handlade det inte om aktiv förberedelse inför just 40-talisterna utan snarare om arbetskraftsbrist i största allmänhet. Det fanns inte heller något officiellt generationsväxlingsprogram på Ågrenska men länge har förnygring i ledningsgruppen varit föremål för deras uppmärksamhet.

Det var egentligen bara Securitas Värde AB som varken hade program för hantering av 40-talisterna eller ens bekymrade sig för fenomenet. Detta berodde enligt Peter Eckerström på att de har en försvinnande liten mängd 40-talister i organisationen och därför inte behöver oroa sig.

Vilka är de största svårigheter ni tror kan uppstå i samband med pensionsavgångarna?

En svårighet med 40-talisternas pensionsavgångar som nämndes av samtliga organisationer var kompetensbortfall/kompetensförlust. Poståkeriet gjorde exempelvis gällande att ren arbetskraftsbrist samt att generell erfarenhet gick förlorad var de största problemen. På Securitas talades det också om kompetensbortfall men detta avsåg endast tjänstemannasidan, i produktionen förelåg inga som helst farhågor om detta problem. Ett område inom försäkringsbranschen var enligt Lennart Berglöf särskilt utsatt för kompetensförlust i samband med 40-talisternas pensionsavgångar, vilket ville han dock inte uttala sig offentligt om. Han gjorde gällande att

”dom gubbarna är ovärderliga, jag skulle gärna behålla dom tills dom var 80”

På Mölndals kommun som i sammanhanget är en jämförelsevis stor organisation ansågs att ett av de större problemen var att identifiera nyckelpersoner samt att försöka tillvarata deras kompetens.

Gemensamt för de övriga organisationerna var att de talade om spetskompetens och specialistkompetens inom vissa särskilda områden som det främsta problemet.

Hur ämnar ni bevara den befintliga kompetensen på FÖRETAGET?

Kommer generationsskiftet urholka organisationens kompetens?

Kan organisationen bibehålla tidigare prestationer, både vad gäller kvalitet och kvantitet, även om minskad kompetens uppstår?

Samtliga organisationer hade någon form av kompetensbevaringsåtgärd. Dessa skiljde sig inte nämnvärt dem emellan. De åtgärder det talades om var framförallt internrekrytering, gå bredvid under upplärningsperiod, mentorskap av äldre för yngre, internutbildning samt identifikation av nyckelpersoner.

Organisationerna var alla medvetna om att om flertalet äldre försvinner på arbetsplatsen försvinner oundvikligen även kompetens, men alla var dessutom rörande överens om att samtidigt som gammal kompetens och kunskap försvinner träder ny och fräsch kompetens in i företaget. Svaret på frågan blev således både ja och nej och det är svårt att värdera de båda kompetensformerna mot varandra.

Poståkeriet var den enda organisationen som befarade att tidigare prestationer, både mätt i kvalitet och kvantitet, inte kommer att kunna bibehållas efter 40-talisternas pensionsavgångar.

Vilka kostnader beräknar ni att generationsväxlingen kommer att medföra? (Till exempel nyrekryteringar, produktionsbortfall, ökad arbetsbelastning vilket kan medföra ökad sjukskrivning, etcetera.)

Alla de undersökta organisationerna menade att nyrekryteringar är alltid kostsamma. De flesta räknade med ett visst produktionsbortfall i ett initialskede. Dock var det ingen organisation som hade avsatt speciella ekonomiska medel för pensionsavgångarna. På

Securitas Värde AB räknade de med att alla kostnader förenade med 40-talisternas pensionsavgångar ryms inom den naturliga personalomsättningen.

Räknar ni med att det kommer finnas tillräckligt med arbetskraft att tillgodose de behov som kan tänkas uppstå i FÖRETAGET i och med pensionsavgångarna? Kan arbetsmarknaden möta den efterfrågan som uppstår?

Ser man arbetskraftsbrist som ett problem, förs det idag en dialog mellan arbetsmarknadens parter hur man kan tänkas möta och lösa detta problem?

På Poståkeriet var de bekymrade över det faktum att det redan idag är svårt att rekrytera kompetent personal. Respondenten såg det som ett samhällsproblem, att

"dagens akademisering ger gamla hederliga jobb som till exempel chaufför låg status."

Den dominerade gruppen 40-talister fanns just inom nämnda yrkeskategori och varje pensionsavgång lämnade ett tomrum som behövde fyllas. Poståkeriet uppgav att det jobbades aktivt mot alla transportgymnasier i Västra Götalandsregionen för att tidigt försöka knyta arbetskraft till sig. Det fanns även ett program som drevs ihop med arbetsförmedlingen.

Företaget X såg inga problem med att få tag i arbetskraft i framtiden:

"Det finns plenty med välutbildat folk som vill jobba hos oss"

Liknade var situationen hos Ågrenska:

"Vi får mail och det ringer folk hela dagarna, vi är en attraktiv arbetsgivare med mycket gott rykte"

Inte heller på IF-skadeförsäkringar befarades arbetskraftsbrist bli ett problem. Här fanns det ett välutvecklat samarbete med flertalet skolor som bedriver så kallade "KY"-utbildningar.

Volvo 3P bekymrade sig heller inte över den tänkbara problematiken:

"Vi är inte ett företag i Sverige, vi är ett företag i världen. Finns inte kompetensen vi söker att finna i Sverige så hittar vi den någon annanstans."

Som exempel på detta fenomen nämndes att redan när intervjun utfördes pågick utveckling av mjukvara till lastbilar i Indien.

På Mölndals kommun uppgavs att det kunde bli problem framförallt inom ett område, nämligen bland förskolelärare, som redan idag är en bristvara.

Inom Göteborgs kulturförvaltning ansågs inte heller arbetskraftsbrist ligga för handen de närmaste tio åren. Låg personalomsättning bidrar till att nästan alla som utbildar sig till yrken som finns representerade inom kulturförvaltningen har svårt att slå sig in i organisationen. Tatjana Marin Kartal ansåg att det således finns gott om arbetslösa akademiker som kan ta över efter 40-talisterna.

*Ser ni några fördelar för er organisation med de förestående pensionsavgångarna?
(Exempelvis yngre arbetskraft, flexibilitet etcetera.)*

På Volvo 3P sågs vissa fördelar med de förestående pensionsavgångarna, till exempel ansåg Agneta Haglund att den nya arbetskraften som fasas in i organisationen generellt sett håller högre kvalitet än den som fasas ut. Utbildningsnivån på de som söker sig till organisationen håller en högre kvalitet. Framförallt sågs en möjlighet att höja kompetensen hos arbetskraften med avseende på ny teknologi. I ett mångfaldsperspektiv kan dessutom generationsväxlingen komma att bli gynnsam.

På Astra Zeneca kunde de tänka sig möjligheten att i samband med att många ändå går i pension passa på och ändra riktningen på verksamheten och/eller kombinera med eventuella behov av nedskärning.

På IF-skadeförsäkringar ansågs nackdelarna få överhanden jämfört med fördelarna med pensionsavgångarna. Dock nämndes några fördelar, till exempel att på kort sikt ökar lönerna mindre vilket ger en statistisk lönesänkning. Det finns dessutom möjlighet att se över organisationen och arbetsutformningen. Lennart Berglöf såg vidare även

”möjligheten att kontinuerligt ”slimma” organisationen även om det inte finns någon övertalighet värd namnet”

Securitas Värde AB hade under de senaste åren expanderat i stor utsträckning, framförallt genom uppköp av andra företag i branschen. Respondenten gjorde gällande att viss personal kan ha haft svårigheter med att anpassa sig efter de nya rådande förhållandena i samband med dessa sammanslagningar. Så den enda fördelen som står att finna med de förestående pensionsavgångarna skulle i sådana fall vara att dylik problematisk personal, som har svårt att passa in i den nya företagskulturen, lämnar företaget.

På Poståkeriet kan svaret på ovan nämnda fråga besvaras med ett mycket talade citat:

”Nej, det finns absolut inga fördelar med de förestående pensionsavgångarna, jag kan bara se nackdelar.”

Diskussion

Inledande kommentarer och förtydliganden

Syftet med uppsatsen som beskrevs inledningsvis var att undersöka i vilken utsträckning förberedelse har skett inom de valda organisationerna inför den stundande generationsväxlingen. Rapporten avsåg inte med detta att göra anspråk på att vara heltäckande, ej heller att presentera resultat representativa för hela det svenska arbetslivet, utan ämnade helt enkelt ge en ögonblicksbild av hur det ser ut i de studerade organisationerna. Innan resultatet av rapporten kan diskuteras på ett adekvat vis vill författarna göra en del förtydliganden och begreppsförklaringar.

Nyckelordet i syftet är ”förberedelse” och tolkningen av detta är inte helt självklar eftersom undersökningen behandlar ett brett spektra av företag och branscher. Detta innebär nämligen att organisationerna arbetar utifrån skilda förutsättningar och bör därför även bedömas olika med avseende på förberedelse. Företag befinner sig i olika

riskzoner för att drabbas av 40-talistproblematiken, av vissa organisationer krävs det, och kan förväntas, högre grad av förberedelse än andra för att de ska lyckas minimera skadeeffekterna av 40-talisternas pensionsavgångar. En aktiv förberedelse måste i sammanhanget ställas i relation till detta faktum. Att mäta förberedelsen kan då inte mätas med en enkel måttstock eller enkelt bockas av på en checklista utan organisationens förberedelse måste bedömas ur flera vinklar. Författarna anser att det i sammanhanget är mest relevant att utgå från tre aspekter; förutsättningar, aktivt engagemang samt förväntat resultat.

Med förutsättningar avses organisationens sammansättning av arbetsstyrkan samt omgivningen de befinner sig i, till exempel om branschen är särskilt utsatt eller liknande. Aktivt engagemang avser huruvida organisationen har på ett aktivt sätt arbetat med frågor som rör 40-talistproblematiken. Till sist avses med förväntat resultat hur väl författarna tror att det kommer att gå för företaget i framtiden, efter att "40-taliststormen" har ebbat ut. Det är ju inte särskilt rättvist att säga att en organisation inte är förberedd om de inte heller förväntas få några direkta problem, även om de inte har förberett sig särskilt mycket i ordets rätta bemärkelse. Då kan de faktiskt trots litet engagemang anses vara *tillräckligt* förberedda. Framtidsprognosen görs utifrån en sammantagen bedömning av all den information som kom fram under intervjun med den specifika organisationen och utifrån den teoretiska referensramen i rapporten.

Givet är att det då handlar om en av författarna subjektiv bedömning av förberedelsen inom organisationerna men förhoppningen är att detta skall ge den mest rättvisa och nyanserade bilden av situationen. Men i så stor utsträckning det är möjligt är dock strävan att objektivitet och jämförbarhet uppnås. Nedan följer en redogörelse av förberedelsen för organisation utifrån ovan nämnda aspekter.

Organisationernas förberedelse

Astra Zeneca. Det visade sig i resultatet att Astra Zenecas 40-talister till största delen består av tjänstemän. Organisationen befinner sig i en kunskapsintensiv bransch, där företagen är beroende av kompetent och välutbildad personal. Andelen 40-talister var varken fler eller färre än vad som kan förväntas enligt utförda beräkningar från statistiska centralbyrån om arbetskraftens sammansättning (www.scb.se, 2005-02-02). Enligt Wetterberg (2000) skulle det framförallt vara intressant att tala om eventuella problem i kvalitativa termer snarare än kvantitativa i en dylik kunskapsintensiv bransch. Det största bekymret för Astra Zeneca kommer förmodligen vara kompetensförlust i samband med pensionsavgångarna. Därför bör eventuella förberedande åtgärder vara riktade mot kompetensöverföring och rekryteringsrutiner. Emellertid visade sig engagemanget för 40-talistproblematiken vara relativt svalt, framförallt på grund av att det inte anses behövas. Curt Bengtson anser att organisationen har tillräckligt goda rutiner för kompetensförsörjning som det är och tror att deras aktiva arbete med att ha en attraktiv image som arbetsgivare kommer att ge resultat, om en större framtida konkurrens om arbetskraften uppstår. Även om de då inte har ett direkt engagemang för, eller några åtgärder specifikt riktade mot 40-talistproblematiken ser framtidsutsikterna för Astra Zeneca goda ut, just på grund av stabila rutiner inom ramen för deras naturliga verksamhet.

Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus. Resultatet visar att Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus har 33 % 40-talister, vilket i undersökningen är en toppnotering. Detta ligger helt i linje med de i teorin beskrivna ålderssammansättningarna inom den offentliga sektorn (Westerberg, 2000). Detta medför att förberedelse bör ske i högre utsträckning än i andra organisationer för att minimera de negativa effekterna av pensionsavgångarna. Sjukvården står dock inför fler problem än de massiva pensionsavgångarna. Ökad levnadsålder i kombination med att 40-talisterna är så stor åldersgrupp kommer att ställa ökade krav på hela vård- och omsorgsapparaten för att kunna upprätthålla dagens kapacitet. Framförallt gäller detta om tio år då många av den stora skaran 40-talister befinner sig i det åldersspann när vården nyttjas som mest (Broomé & Ohlsson, 2003). Det handlar alltså om dubbeleffekt och frågan är om de förberedelser som faktiskt utförts på Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus i form av "50+ projektet" och mentorprogram är tillräckliga för att möta framtiden. Även om de är medvetna om 40-talisterna som samhällsproblem verkar dessvärre inte personalpolitiken vara utformad för att möta den oerhörda kraftansträngning de står inför. Kanske är det inte ens möjligt att förbereda sig tillräckligt, framtidsprognosen är enligt författarna dyster.

Företag X. I resultatet framgår att Företag X har 24 % 40-talister vilket är något högre än genomsnittet. Det som är mest intressant i sammanhanget är dock att Företag X inte är representativt för den bransch de befinner sig i. Branschen har nämligen under det senaste decenniet haft en mycket positiv ekonomisk utveckling och har därför haft goda finansiella förutsättningar för att låta personal sluta innan sedvanlig pensionsålder genom avtalspensioner. Möjligheterna har dessutom funnits att skära och effektivisera i organisationerna på grund av samgåenden och teknologisk utveckling. Sammantaget har detta medfört att branschen i stort har färre 40-talister än genomsnittet. (Broomé & Ohlsson, 2003) Varför Företag X skiljer sig framgår inte men de blir på grund av detta mer utsatta än sina konkurrenter och borde förbereda sig ordentligt inför generationsväxlingen för att kompensera för detta. Det finns en aktiv förberedelse med avseende på pensionsavgångar i stort, i form av seniorplanering och ersättningsplanering men de skulle förmodligen gynnas av en aktiv insats mer direkt riktad mot 40-talistproblematiken. Utsikterna för framtiden är relativt goda men försämras något med tanke på bristen av aktiv förberedelse.

Göteborgs kulturförvaltning. Resultatframställningen visar att Göteborgs kulturförvaltning har 24 % 40-talister vilket är fler än genomsnittet men färre än förväntat. Den teoretiska bakgrunden gör gällande att den offentliga förvaltningen expanderade mycket stort under 1970-talet och att många 40-talister anställdes inom denna del av den offentliga sektorn. Därför kunde det förväntas att det i organisationen skulle finnas fler 40-talister än det faktiskt gör. (Broomé & Ohlsson, 2003) Vidare framgår av resultatet också att kulturförvaltningen under de senaste tio åren har lidit av övertalighet orsakad av teknologisk utveckling. Därför förväntas de inte drabbas särskilt hårt av 40-talisternas pensionsavgångar, trots att de faktiskt har en hög andel 40-talister i organisationen. Behovet av vissa tjänster har helt enkelt försvunnit och rationaliseras bort vid pensionsavgångarna. Kulturförvaltningen har helt enkelt inte utfört några direkta förberedelser inför generationsväxlingen då detta inte anses behövs. Tatjana Marin-Kartal menar att situationen på arbetsmarknaden ser mycket god ut för kulturförvaltningen med ett stort utbud av välutbildad arbetskraft och hög arbetslöshet

inom berörda kategorier. Vidare poängterar Marin-Kartal dessutom att kulturförvaltningen är en attraktiv och eftertraktad arbetsplats, så rekryterings- eller kompetensförsörjningsproblem förväntas inte uppstå. Sammantaget verkar inte kulturförvaltningen få några problem med 40-talisterna och förväntas faktiskt stå mer eller mindre oberörda när generationsväxlingen har skett, trots utebliven förberedelse.

IF-skadeförsäkringar. Förutsättningarna för branschen liknar de som angivits för Företag X ovan, med andra ord har de flesta organisationerna i branschen relativt få 40-talister och har haft god ekonomisk tillväxt under de senaste åren. Trots att det är vanligt att anställda utnyttjar avtalspension redan vid 60 år på IF-skadeförsäkringar visar resultatet att IF-skadeförsäkringar fortfarande ändå har 19 % 40-talister, alltså en genomsnittlig mängd 40-talister. Men som det framställs i teorin borde de ha färre än genomsnittligt med tanke på avtalspensioner och dylikt. (Broomé & Ohlsson, 2003) Detta kan kanske bero på att företagets 40-talister är födda under 40-talets senare hälft. Generationsväxlingen på IF-skadeförsäkringar tog egentligen sin start redan för fem år på grund av deras utbredda arbete med avtalspensioner. Eftersom de idag inte säger sig ha några direkta bekymmer som är relaterade till 40-talistproblematiken kanske deras aktiva arbete med seniorpolitik och ersättningsplanering samt medvetenheten om generationsväxlingsproblemen har givit resultat. I detta sammanhang blir det nästan inte relevant att tala om förberedelse inför 40-talisternas pensionsavgångar eftersom de redan är mitt uppe i det. De har idag en fungerande hantering av 40-talistavgångarna och det om något är väl i så fall att vara förberedd. Oavsett antal 40-talister i organisationen verkar det ju fungera, så framtiden ser helt enkelt ljus ut.

Mölnbalds kommun. Mölnbalds kommun befinner sig i en sektor som är starkt överrepresenterad av 40-talister och har i enhetlighet med detta, enligt resultatet, sju procentenheter fler 40-talister än genomsnittet på 19 %. De har dock sju procentenheter färre än Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus för att få en jämförelse med en annan organisation i den offentliga sektorn. Resultatet står i paritet med det som i teoriavsnittet har beskrivits om den offentliga förvaltningen (Broomé & Ohlsson, 2003). På Mölnbalds kommun handlar det konkret om över 1000 personer som lämnar verksamheten inom en tioårsperiod, vilket motsvarar en fjärdedel av deras totala personalstyrka. Detta innebär att kommunen drabbas såväl kvantitativt som kvalitativt av pensionsavgångarna. Kommunen har länge varit medveten om problemen med 40-talisternas pensionsavgångar och har arbetat aktivt med frågan under de senaste 13 åren. Tyvärr har politiska mål och besparingspaket gjort att många förslag till förberedelseåtgärder av ekonomiska skäl har varit omöjliga att implementera. Förutom ökade ekonomiska medel lämnar inte Mölnbalds kommun mycket övrigt att önska beträffande förberedelser inför 40-talisternas pensionsavgångar. Traineeprogram samt verktyg för att identifiera och ersätta nyckelpersoner i organisationen anser författarna vara några av de åtgärder som är mest effektiva. Även om Mölnbalds kommun är att betrakta som väl förberedd blir det svårt att prognostisera framgången i deras förberedelser. Författarna anser att risken dessvärre är överhängande att de får det svårt med generationsskiftet men bedömer åtminstone att de har gjort vad de har kunnat.

Poståkeriet. På Poståkeriet har de enligt resultatet endast en 12 procentig andel 40-talister i organisationen. Redan idag har dock Poståkeriet rekryteringsproblem och läget förväntas sannolikt inte bli gynnsammare under den närmaste tioårsperioden. Av

resultatet framgår vidare att personalchefen på poståkeriet tror att en stor del av rekryteringsproblematiken bottnar i transportyrkets dalande status. Eftersom Poståkeriet inte har särskilt stor andel 40-talister kan det tyckas att de inte borde drabbas särskilt hårt av 40-talisternas pensionsavgångar. Detta är emellertid endast en sanning med modifikation, den indirekta påverkan av 40-talistproblematiken kommer att resultera i negativa konsekvenser för Poståkeriet i form av ytterligare förvärrade rekryteringsproblem, det vill säga indirekt 40-talistproblematik (Nygren & Person, 2000). De är på Poståkeriet mycket bekymrade över den rådande situationen med 40-talisterna och förväntar hårda vedermödor i framtiden. För ovanlighetens skull anser inte författarna att oron är direkt befogad, framförallt för att de inte har så många 40-talister men även för att de har en gedigen aktiv förberedelse inför problematiken. För att stävja de negativa effekterna av generationsväxlingen arbetar de mot transportgymnasier och samarbetar med arbetsförmedlingen. Det enda som egentligen saknas är i så fall ett aktivt arbete för att försöka förbättra statusen för transportyrket i samhället vilket dock är en mycket tung uppgift att åta sig.

Securitas Värde AB. Resultatet visar att företaget är den av de undersökta organisationerna med minst procentuell andel 40-talister och de har en låg snittålder på 34 år hos sina anställda. Därför ser de inget problem med 40-talisternas pensionsavgångar och anser sig inte heller ha någon anledning att förbereda sig inför generationsväxlingen. Författarna anser att de med denna inställning negligerar de indirekta konsekvenserna av 40-talisternas pensionsavgångar (Nygren & Person, 2000). Företaget har under senare år vuxit kraftigt och är idag störst i Sverige på värdehantering. Organisationen har dock hög personalomsättning som i kombination med den indirekta 40-talistproblematiken kan rendera i rekryteringsproblematik. De riskerar helt enkelt att få problem med att få tag i kompetent personal när konkurrensen om arbetskraften ökar. Förutsättningarna är egentligen goda men total brist på förberedelse inför ett fenomen som får konsekvenser för hela samhället resulterar i att författarna uppfattar framtidsutsikterna som något mörkare än vad de själva gör.

Volvo 3P. Av resultatet framgår att 17 % av arbetsstyrkan består av 40-talister. Den dominerande kategorin 40-talister är, som framgår av resultatet, arbetare. Samtidigt verkar inte Volvo 3P ge uttryck för någon större oro för den kategorin. Istället bekymrar de sig mer över de kvalitativa effekterna generationsskiftet kan medföra. Framförallt avses här problemen med att rekrytera välutbildad personal till utveckling och konstruktion. Inställningen som råder på Volvo 3P är av en mer global natur och företaget anses vara ett företag i världen snarare än i Sverige, som synes i resultatet. Detta medför att även om det försvinner en hel del kompetens så tvivlar de inte på att kompetensförsörjningen även i framtiden kommer att upprätthållas. Medvetenheten finns således på Volvo 3P men de anser sig inte ha tillräckligt stor andel 40-talister för att de ska bekymra sig nämnvärt om en direkt 40-talistproblematik och beträffande en indirekt 40-talistproblematik hänvisas till att kompetens alltid finns att tillgå någonstans i världen. De aktiva förberedelser som ändå utförs på Volvo 3P består av ersättningsplanering samt redskap för kompetensbevaring. Med deras inställning till hela världen som sitt arbetsfält ser utsikterna inför framtiden även fortsatt goda ut.

Ågrenska. Även om Ågrenska är ett företag inom vård, omsorg och habilitering så är det en privat verksamhet och således inte beroende av skattemedel. Detta innebär att de

inte påverkas direkt av om det är hårda tider med besparingar och dylikt för övrig vård och omsorg. De har som framgår av resultatet endast 13 % 40-talister. Ågrenska har dessutom relativt få anställda och låg personalomsättning och som arbetsgivare betraktas de som attraktiva, fram till dags dato har de inte haft några som helst rekryteringsproblem. Den relativt lilla andelen 40-talister finns jämt fördelad i organisationen. Även om inte 40-talisterna direkt gäcker Ågrenska så har de faktiskt åldersrelaterade problem i ledningsgruppen. Där förbereder de sig aktivt med ett förnyingsprojekt. Annars är uppfattningen helt enkelt att det inte kan vara alltför svårt att under en tioårsperiod ersätta åtta personer, författarna bedömer att risken för att drabbas av indirekt 40-talistproblematik inte heller föreligger (Nygren & Person, 2000). En förhållandevis skyddad omgivning, och en efter omständigheterna anpassad grad av förberedelse inför 40-talisternas pensionsavgångar resulterar sammantaget i en relativt god prognos inför framtiden.

Sammanfattande synpunkter

Naturligtvis är det svårt att i korta ordalag sammanfatta undersökningens resultat men författarna ämnar ändå här göra ett försök att summera gemensamma drag och viktiga slutsatser om organisationerna i fråga. Bland annat kan nämnas att de organisationer som i undersökningen befinner sig i bank-, finans- och försäkringsbranschen, det vill säga Företag X och IF-skadeförsäkringar, har haft stort antal pensionsavgångar genom avtalspensioner och således redan påbörjat avyttringen av 40-talisterna. Det hela verkar än så länge ha förlupit tämligen smärtfritt och utan svårare konsekvenser för organisationerna. I detta sammanhang är det då kanske inte helt korrekt att tala om förberedelse inför 40-talisternas pensionsavgångar utan snarare huruvida företagen har en fungerande personalväxlingspolitik eller inte.

Problemen i kunskapsintensiva företag som Astra Zeneca och Volvo 3P är huvudsakligen av kvalitativ karaktär. De största problemen förväntas alltså uppstå i samband med att välutbildad arbetskraft med specialist- och spetskompetens lämnar organisationen. Således bör, enligt författarna, dylika organisationer koncentrera eventuella åtgärder mot kompetensbevaring samt kompetensöverföring.

Den offentliga sektorn har en stor procentuell andel 40-talister och står inför massiva pensionsavgångar samtidigt som belastningen inom vården förväntas öka i framtiden. Möldnals kommun, Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus samt Göteborgs kulturförvaltning är politiskt styrda, hårt besparingsdrabbade organisationer. Problemen inom denna sektor är såväl kvantitativa som kvalitativa och förväntas yttra sig i rekryteringsproblem för organisationerna, förutom för Göteborgs kulturförvaltning som helt enkelt har hamnat i ett gynnsamt läge.

På Poståkeriet och Securitas Värde AB handlar 40-talistproblematiken mycket om kvantitativa aspekter, att lyckas bibehålla en god personalförsörjningen när det blir ökad konkurrens om arbetskraften på arbetsmarknaden. Författarna befarar att båda dessa organisationer alltså kan komma att drabbas av en indirekt 40-talistproblematik. När det talas om kompetensförlust i dessa sammanhang avses att en mer generell erfarenhet hos personalen kan gå förlorad.

Avslutande kommentarer

Resultatet av undersökningen visar att alla organisationerna är medvetna om 40-talisterna som fenomen och att de flesta har vidtagit någon form av förberedande åtgärder. De olika organisationerna förbereder sig på olika vis men det finns en tendens att förberedelserna inför 40-talisternas pensionsavgångar står i relation till de förväntade effekterna av generationsväxlingen. Förväntar organisationen att 40-talisterna medför stora problem, då är även graden av förberedelse hög och vice versa. Problem kan dock uppstå om dessa förväntade effekter baseras på felaktiga antaganden. Så kan tänkas vara fallet både på Securitas Värde AB och på Poståkeriet där författarna anser att förberedelserna faktiskt inte korrelerar med förväntat resultat. I övrigt kan dock om resultatet sägas att organisationernas förberedelse ligger i linje med såväl teori som framtidsprognoser.

Uppsatsen kan egentligen inte sägas ha tillfört något direkt nytt i samhällsdebatten kring 40-talistproblematiken men författarna vill i sammanhanget dock nämna en siffra som presenteras i denna rapport som i själva verket mycket sällan återfinns i övrig forskning, rapporter och beräkningar, nämligen 782.259 som är det totala antalet förvärvsarbetande människor födda på 40-talet (www.scb.se, 2005-04-16). Denna siffra anser författarna nämligen vara den mest relevanta att göra beräkningar utifrån och antas ge en rättvisare bild av de konsekvenser som kan förväntas uppstå i 40-talisternas kölvatten än beräkningar baserade på det totala antalet 40-talister. Om denna studie kan sägas ha tillfört debatten kring 40-talisternas pensionsavgångar något nytt skulle det i så fall vara att poängtera vikten av siffran 782.259.

Möjliga felkällor

Möjliga felkällor i datainsamlingsarbetet skulle kunna vara att felaktiga uppgifter erhålls av respondenterna vid intervjutillfället, till exempel på grund av socialt önskvärda svar vilket innebär att respondenten svarar på ett sätt som denne tror att intervjuaren vill (Orne & Whitehouse, 2000). En annan möjlighet är att intervjuobjektet inte vill bli påkommen med att inte ha förberett sig i tillräckligt stor utsträckning eller att inte hänga med i samhällsdebatten. Mot detta finns dock inte mycket försvar annat än att försöka få till stånd ett lugnt och avslappnat intervjuklimat (Trost, 1997). De uppgifter författarna erhållit under intervjuprocessen antas dock helt sonika vara korrekta och sanningsenliga. Vidare kan problem uppstå på grund av bristande intervjurutin hos författarna, information kan uppfattas felaktigt och ledande frågor kan omedvetet ställas. Själva utskriften av intervjuerna från muntlig till skriftlig form kan dessutom påverkas av det faktum att vid telefonintervjuer var endast en av författarna närvarande.

Förslag till vidare forskning

Under uppsatsskrivandets gång har flera intressanta angreppsvinklar till 40-talistproblematiken dykt upp och naturligtvis kan inte alla redogöras för, men vissa av de områden som inte behandlats i rapporten vill författarna här lägga fram som särskilt intressanta att forska vidare inom. Som förslag till vidare forskning kan till exempel

nämnas fördjupade studier i generationsskiftets fördelar. Det finns olika sätt företag kan dra nytta av 40-talisternas pensionsavgångar på. Exempelvis kan en generell höjning av utbildningsnivån hos de anställda uppnås och därmed även en höjning av kompetensen i organisationen. Vidare kan en organisation få möjligheten att omfördela arbetsstyrkan i en mer jämställd riktning avseende kön, klass och etnicitet, samt få möjligheterna att bli av med gamla informella strukturer som "sitter i väggarna". Kompetensbegreppet är något som författarna anser ständigt återkomma i flera olika skepnader i samband med 40-talisternas pensionsavgångar, till exempel när det talas om kompetensbevaring, kompetensöverföring, kompetensvärdering eller bara kompetensförsörjning i stort. Studier inom detta område kan vara till gagn för organisationer som står inför massiva pensionsavgångar och med detta en förhöjd personalomsättning. Vidare anser författarna det vara av intresse att fördjupa sig i en förändrad åldersstrukturens påverkan av det svenska välfärdssystemet. Till exempel har riksrevisionsverket granskat kostnaderna för det allmänna pensionssystemet där administrationskostnaderna mellan år 1999 till 2002 har ökat från 0,9 miljarder till 2,2 miljarder kronor. Pensionskostnaderna beräknas vidare att öka ännu mer och konsekvenserna av detta i ett samhällsekonomiskt perspektiv är mycket intressant. (Riksrevisionsverket 2003:21, 2003)

Eftersom Sverige beräknas stå inför arbetskraftsbrist, hur denna än må vara beskaffad, kanske behovet uppstår att söka sig utomlands för att tillskansa sig denna resurs. Att undersöka möjligheterna och effekterna av arbetskraftsinvandring är ett ämnesområde som också berörs av generationsväxlingen. (SOU 2004:73, Bil 4, 2004)

Referenser

- Broomé, P., & Ohlsson, R. (2003). *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*. Stockholm: SNS förlag.
- Jegers, I. (2001). *Rekordgenerationen slår till igen – En bok om 40- och 50-talisterna*. Uppsala: Konsultförlaget Uppsala Publishing House AB.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindh, T., & Malmberg, B. (2000). *40-talisternas uttåg – en ESO-rapport om 2000-talets demografiska utmaningar*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Nordén, C. J., & Olsson, H. (2000). *Befolkningsutvecklingen och den framtida välfärden*. Stockholm: TCO
- Nygren, O., & Person, O.P. (2000) *Befolkningsutvecklingen fram till år 2010 och därefter : prognoser för Sveriges lokala arbetsmarknader*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Orne, M. T., & Whitehouse, W. G. (2000). Demand characteristics. I A. E. Kazdin (red.), *Encyclopedia of psychology* (ss. 469–470). New York: Oxford University Press.
- Riksförsäkringsverket 2002:3. (2002). *Äldres utträde ur arbetskraften – nu och i framtiden*. Stockholm: Riksförsäkringsverket.
- Riksrevisionsverket 2003:21. (2003). *Vad kostar pensionerna? :en granskning av administrationskostnaderna för den inkomstrelaterade allmänna pensionen*. Stockholm: Riksrevisionsverket.
- Statens offentliga utredningar 2000:7. (2000). *Långtidsutredningen 1999/2000*. Stockholm:Regeringskansliet.
- Statens offentliga utredningar 2000:7:Bilaga 9. (2000). *En åldrande befolkning – konsekvenser för svensk ekonomi*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Statens offentliga utredningar 2004:19:Bilaga 7. (2004). *Långtidsutredningen 2003/04*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Statens offentliga utredningar 2004:73. (2004). *Migration och integration - om framtidens arbetsmarknad*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund:Studentlitteratur.
- Westerberg, B., (2000). *Har vi råd med äldreomsorg när 40-talisterna blir gamla?* Stockholm: Pensionsforum.
- Wetterberg, G. (2000). *Vad varje femtioåring bör veta om framtiden*. Stockholm: Pensionsforum.
- www.scb.se/templates/tableOrChart____23038.asp, 2005-04-15
- www.ssd.scb.se/databaser/makro/MainTable.asp, 2005-02-02
- www.ssd.scb.se/databaser/makro/Produkt.asp?produktid=AM0207, 2005-04-16

Bilaga 1

Intervjuguide

Intervjufrågor till personalansvarig på FÖRETAGET. Frågorna syftar till att ta reda på hur väl förberedd man är inför den kommande generationsväxlingen. Kommer detta skifte att medföra problem? På vilket sätt tror man att 40-talisternas pensionsavgångar drabbar FÖRETAGET och har man gjort något för att skydda sig mot detta?

- Hur många anställda har FÖRETAGET? Hur många av FÖRETAGETS anställda är 40-talister, det vill säga är födda från och med 1940 till och med 1949?
 - Hur många beräknas gå i pension under perioden 2005 – 2014?
 - Hur många beräknas gå i pension tidigare respektive senare än vid 65 års ålder? Finns det möjlighet att arbeta efter sedvanlig pensionsålder?
 - Finns det möjlighet att rationalisera bort några tjänster i samband med pensionsavgångarna? Kräver alla avgångar nyrekryteringar?
- Vad har de som går i pension för befattningar? Är någon kategori dominerande? Tjänstemän, arbetare, chefer, etc.?
- Hur förbereder ni er på FÖRETAGET inför den kommande generationsväxlingen? Finns det strategier och generationsväxlingsprogram? (Är det någon som har tänkt på detta, och i så fall hur?)
- Vilka är de största svårigheter ni tror kan uppstå i samband med pensionsavgångarna?
- Hur ämnar ni bevara den befintliga kompetensen på FÖRETAGET?
 - Kommer generationsskiftet urholka organisationens kompetens?
 - Kan organisationen bibehålla tidigare prestationer, både vad gäller kvalitet och kvantitet, även om minskad kompetens uppstår?
- Vilka kostnader beräknar ni att generationsväxlingen kommer att medföra? (T.ex. nyrekryteringar, produktionsbortfall, ökad arbetsbelastning vilket kan medföra ökad sjukskrivning, etc.)
- Räknar ni med att det kommer finnas tillräckligt med arbetskraft att tillgodose de behov som kan tänkas uppstå i FÖRETAGET i och med pensionsavgångarna? Kan arbetsmarknaden möta den efterfrågan som uppstår?
 - Ser man arbetskraftsbrist som ett problem, förs det idag en dialog mellan arbetsmarknadens parter hur man kan tänkas möta och lösa detta problem?
- Ser ni några fördelar för er organisation med de förestående pensionsavgångarna? (Exempelvis yngre arbetskraft, flexibilitet etc.)